

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS DE
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y
DERIVADOS: CASO PX

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MARIA FERNANDA VALDIVIESO SALAZAR
DIRECTOR M^sC. JAIME CADENA ECHEVERRÍA

QUITO, JUNIO 2016

DIRECTOR:

Ing. Jaime Cadena Echeverría

INFORMANTES:

PhD. Carmen Daza

Abg. Jorge Cevallos

DEDICATORIA

A mi familia, Luis, Rosalía, César, Carolina, Mayra, Emilia y Andrés, por ser la razón primordial en la realización de este proyecto y al haber inculcado en mí el ejemplo de amor, sacrificio, dedicación y esfuerzo constante.

María Fernanda Valdivieso Salazar

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Luis y Rosalía que por su ejemplo de esfuerzo, constancia y sacrificio me han entregado la mejor herramienta para mi futuro, mi educación.

A mi hermano César, por su paciencia y dedicación al ser mi guía en estos años, por demostrarme que nada es imposible y que todo se puede realizar.

A mi hermana Carolina, porque sin importar el cansancio del trajín diario, su sonrisa siempre será el mejor recibimiento al llegar a casa.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, mis profesores, compañeros y amigos por hacer de mi vida universitaria una etapa memorable.

A mi Director de tesis, Ing. Jaime Cadena, por su entrega y guía profesional para culminar con éxito mi proyecto de titulación.

A la empresa PX, por permitirme desarrollar mi proyecto de titulación brindándome toda la información oportuna y necesaria

María Fernanda Valdivieso Salazar

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I - SITUACIÓN ACTUAL	1
1.1 ENTORNO MACRO	1
1.1.1 Entorno Legal	1
1.1.2 Entorno Económico	3
1.2 ENTORNO MICRO.....	4
1.2.1 Reseña Histórica de Primax.....	4
1.2.2 Datos Generales	7
1.2.3 Estructura Organizacional Interna	9
1.2.4 Cartera de productos	15
1.2.5 Competencia	20
1.2.6 Proveedores	22
1.2.7 Clientes.....	23
1.3 MARCO CONCEPTUAL	24
1.3.1 Abanderamiento	24
1.3.2 Arrendamiento	24
1.3.3 Estación de Servicio o EESS	24
1.3.4 Tipo de Contrato	24
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
1.5 OBJETIVOS.....	29
1.5.1 Objetivo General	29
1.5.2 Objetivos Específicos.....	29
2. CAPÍTULO II – MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	30
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.1.1 Definición de Direccionamiento Estratégico	30
2.1.2 Elementos del Direccionamiento Estratégico	30
2.2 GESTIÓN POR PROCESOS.....	32
2.2.1 Definición de Gestión por Procesos	32
2.2.2 Objetivos de la Gestión por Procesos	32
2.2.3 Ventajas de la Gestión por Procesos.....	33
2.2.4 Cadena de Valor	35

2.3 PROCESOS	38
2.3.1 Definición de Proceso.....	38
2.3.2 Características de los procesos	38
2.4 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS	40
2.5 FACTORES DE LOS PROCESOS.....	43
2.6 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	44
2.6.1 Procesos operativos	44
2.6.2 Procesos de apoyo	45
2.6.3 Procesos estratégicos.....	45
2.6.4 Responsables del Proceso	46
2.7 JERARQUIA DE PROCESOS.....	48
2.8 MAPA DE PROCESOS.....	48
2.8.1 Definición del mapa de procesos	48
2.8.2 Ventajas y desventajas del mapa de procesos.....	49
2.8.3 Inventario de procesos.....	50
2.9 DISEÑO DE PROCESOS.....	52
2.9.1 Levantamiento de la información	52
2.9.2 Representación gráfica de los procesos.....	53
2.10 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	61
2.10.1 Definición de mejoramiento de procesos	61
2.10.2 Características del mejoramiento de procesos.....	61
2.11 METODOLOGIAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	61
2.11.1 Metodología de Harrington.....	62
2.11.2 Circulo de Deming	64
2.12 MODERNIZACIÓN DEL PROCESO	65
2.13 INDICADORES DE GESTIÓN.....	66
2.13.1 Definición de Indicador	66
2.13.2 Objetivos del Indicador	67
2.13.3 Características del Indicador	68
2.13.4 Tipos de Indicadores	68
2.13.5 Elaboración de Indicadores	69
2.13.6 Estructura del Indicador.....	69
2.14 MANUAL DE PROCESOS.....	70
2.14.1 Definición del Manual de Procesos	70
2.14.2 Objetivos del Manual de Procesos	70

2.14.3	Elementos del Manual de Procesos	71
2.14.4	Elaboración del Manual de Procesos	72
2.14.5	Estructura del Manual de Procesos.....	73
3.	CAPÍTULO III - DESARROLLO	74
3.1	<i>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</i>	74
3.1.1	Misión.....	74
3.1.2	Visión	75
3.1.3	Valores.....	75
3.1.4	Objetivos Estratégicos	75
3.1.5	Políticas	76
3.1.6	Cadena de Valor	77
3.1.7	Mapa de Procesos	77
3.1.8	Inventario de Procesos.....	78
3.1.9	Diagramas de Flujo de Procesos.....	78
3.1.10	Formulación de Indicadores de gestión	78
3.1.11	Estandarización de Procesos	79
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
4.1	<i>CONCLUSIONES.....</i>	80
4.2	<i>RECOMENDACIONES.....</i>	82
	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	ANEXOS	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Participación del mercado de combustible en el año 2013.....	4
Figura 2 - Grupo Romero	5
Figura 3 - Organigrama Primax en Ecuador.....	9
Figura 4 - Esquema Jerárquico Departamento Legal	14
Figura 5 - Logo Tiendas Listo!	20
Figura 6 - Análisis esquemático de un problema.....	27
Figura 7 - Cadena de Valor Genérica	35
Figura 8 - ¿Qué es un Proceso?	38
Figura 9 - Límites, Elementos y Factores de un Proceso	42
Figura 10 - Estructura por procesos.....	48
Figura 11 - Diagramación de un Mapa de Procesos	49
Figura 12 - Ejemplo Codificación de Inventario	51
Figura 13 - Ejemplo Inventario de Procesos	51
Figura 14 - Formato Levantamiento de Información.....	53
Figura 15 - Eventos BPMN	56
Figura 16 - Actividades BPMN	57
Figura 17 - Pasarelas BPMN	57
Figura 18 - Flujo de Secuencia BPMN	57
Figura 19 - Flujo de Mensaje BPMN	58
Figura 20 - Asociación BPMN	58
Figura 21 - Pool BPMN	58
Figura 22 - Lane BPMN	59
Figura 23 - Datos BPMN.....	59
Figura 24 - Grupo BPMN	59
Figura 25 - Anotaciones BPMN.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos Segmento Industrial	17
Tabla 2. Productos de Lubricantes y Grasa	19
Tabla 3 - Análisis Esquemático del Problema	28
Tabla 4 - Objetivos Estratégicos por perspectivas.	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Manual de Procesos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Titulación consiste en un levantamiento y diseño de un manual de procesos para la empresa comercializadora de combustibles y derivados de petróleo que opera en el Ecuador, con la finalidad de entregar una herramienta que sea guía básica para la ejecución de las actividades diarias a todos sus colaboradores.

En su primera fase, se analiza el entorno macro y microeconómico en el cual se desarrolla la empresa, considerando aspectos económicos y legales, también se describe temas relacionados a la organización como su reseña histórica, ubicación, principales alianzas estratégicas, segmentos de negocio, competencia, proveedores y clientes; permitiendo el planteamiento del problema, desarrollado bajo la metodología de Van Dallen, estableciéndose los objetivos del presente proyecto.

A continuación se desarrolló como segunda fase el marco teórico del cual parte la realización del presente Trabajo de Titulación, donde se especifica conceptos, herramientas, metodologías y estructuras requeridas en el levantamiento y diseño de un manual de procesos.

Posteriormente, en su tercera fase, se implementa lo establecido en el capítulo anterior, mediante la recopilación de información directa en la empresa, observación de campo y

documentación de las actividades realizadas, conjuntamente con la formulación de indicadores de gestión y el desarrollo del manual de procesos.

Las conclusiones y recomendaciones enunciadas evidencian que los colaboradores no tienen claro su aporte en la consecución de los objetivos corporativos, la empresa no posee un manual de procesos que facilite la labor diaria, tampoco cuenta con indicadores de gestión, lo que perjudica los ciclos de mejoramiento continuo de la empresa para que se mantenga en el mercado ecuatoriano.

Por último se expone la documentación y manual de procesos elaborado.

1. CAPÍTULO I - SITUACIÓN ACTUAL

1.1 ENTORNO MACRO

El mercado ecuatoriano, caracterizado por la explotación, producción y exportación de productos hidrocarburíferos como el petróleo a nivel mundial, se destaca también en la comercialización de sus derivados, como son los combustibles (gasolina), lubricantes y aceites, que se comercializan a nivel nacional para el sector automotriz, industrial, naviero entre otros.

1.1.1 Entorno Legal

Dentro de la normativa legal vigente, se debe iniciar mencionando la terminología que existe y se maneja en la comercialización de combustibles líquidos derivados del petróleo. Las definiciones son extraídas del “Reglamento para autorización de actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos”, emitida por el Presidente Constitucional de la República Gustavo Noboa Bejarano, mediante Decreto Ejecutivo No. 2024. RO/ Sup 445 de 1 de Noviembre del 2001.

- **Comercializador (a):** Son las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras autorizadas por el Ministerio de Energía y Minas, para ejercer las actividades de comercialización de combustible líquidos derivados de los hidrocarburos. Se incluye dentro de esta definición a la Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador PETROECUADOR”.

Para el presente estudio la comercializadora es Primax Comercial del Ecuador S.A, de ahora en adelante “Primax”, “Empresa” o “Compañía”.

- **Distribuidor (a):** Son las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, registradas en la Dirección Nacional de Hidrocarburos, que ejercen actividades de transporte, almacenamiento, y distribución al consumidor final de combustible líquidos derivados de Hidrocarburos”.
- **Consumidor (es) Final (es):** Persona natural o jurídica que utiliza los combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos en la fase final de consumo.
- **Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR,** con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con domicilio principal en la ciudad de Quito, que tiene por objeto el desarrollo de las actividades que le asigna la Ley de Hidrocarburos, en todas las fases de la industria petrolera.
- **Red de Distribución:** Es el conjunto de centros de distribución de propiedad de una comercializadora o que están vinculados contractualmente con una comercializadora que distribuyen, bajo la marca y estándares de ésta, combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos a los consumidores finales.

Para Primax Comercial del Ecuador, su red de Distribución se conforma por Atimasa S.A, empresa que pertenece también al Grupo Romero de Perú y la red de distribución para Dealers existente.

En el Ecuador, las comercializadoras y distribuidoras de combustible están sujetas a diferentes entes de control, entre los cuales mencionamos los más relevantes:

- Ministerio de Hidrocarburos
- Ministerio del Ambiente
- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Ministerio de Salud Pública
- Agencia de Regulación y Control (ARCH)
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Superintendencias
- GAD Municipales

1.1.2 Entorno Económico

“Según datos elaborados por la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo del Ecuador (Camddepe), en base a las cifras de Petroecuador, la estatal vendió el año pasado 430,1 millones de galones de gasolina extra, súper y diésel, lo que significó haberse llevado el 24,6% del mercado de combustibles para vehículos. Le siguen Petróleos y Servicios con el 21,8% y Primax con el 18,6% del pastel”, como se puede apreciar en la Figura 1.

En el mercado ecuatoriano se registran 17 comercializadoras de combustibles, pero el 65% las ventas se concentran en tres. La importación está en manos estatales y hay poca competencia en precios debido a que los precios son subsidiados. (El Comercio, 2013)



Figura 1 - Participación del mercado de combustible en el año 2013

Fuente: (El Comercio, 2013)

Elaborador por: Ma. Fernanda Valdivieso Salazar

Ecuador es el tercer país de Suramérica con el precio de gasolina más barato, después de Venezuela y Bolivia, debido a que el Estado mantiene un subsidio a los combustibles fósiles, cuyo beneficio mantiene un precio estable de fletes y transporte masivo, pero también implica un costo para el Estado que, por ejemplo en 2013, llegó a 3.800 millones de dólares. (Unión Latinoamericana de Agencia de Noticias, 2014)

1.2 ENTORNO MICRO

1.2.1 Reseña Histórica de Primax

Primax se constituye como una sociedad anónima de acuerdo a resolución Nro. 08.Q.IJ.004175 de la Superintendencia de Compañías con fecha 6 de Octubre de 2008, cuyo objeto social principal según consta en sus estatutos de conformación es la Distribución y Comercialización de productos derivados del petróleo.

A continuación se presenta un extracto de la Formación del Grupo Romero, propietarios de la marca Primax en Ecuador y Perú.

“La historia de los Romero comienza con Don Calixto Romero Hernández, hijo mayor de una familia de campesinos, en España. En el año 1874 Calixto de 16 años (muy joven aún) deja su país para dedicarse al comercio en América Central y El Caribe. Ya para el año 1888 decidió instalarse en el Perú, invirtiendo todos sus ahorros en negocios vinculados a la tierra. Se comenta que su primera empresa se dedicó a la venta de sombreros de paja toquilla, y después se iniciaron en el negocio del algodón. Después, Calixto Romero comenzó un proceso de expansión a nivel nacional, comprando tierras, y más tierras, pero su movimiento mas notable fue comprar acciones, en 1902, del Banco Italiano, y muchos años después (1941), fue la familia Romero quien compró todo el Banco Italiano, cambiándole el nombre por el de Banco de Crédito del Perú (1 de febrero de 1942)” (Politik, 2009)

Calixto Romero Hernández, ya viejo, regresó a España (1917) dejando a cargo a: Feliciano del Campo Romero, Dionisio Romero Iturrospe y Francisca Romero de Onrubia (todos pertenecientes a la segunda generación). Feliciano fue el hijo de Antonia, hermana de Calixto Romero. No pudo dejar el mando a su otro hijo, Dionisio Romero Iturropee, porque tan solo tenía 15 años para aquel entonces. Al final, ya viejo, Del Campo Romero le dejó las riendas del grupo al “zorro”, Dionisio Romero Seminario, hijo de Romero Iturrospe. Le apodaron el zorro por su parecido con dicho animal. (Politik, 2009). Ilustración gráfica del Grupo Romero en la Figura 2.



Figura 2 - Grupo Romero

Fuente: Politik, 2009

“Romero Trading es una empresa que pertenece al Grupo Romero, uno de los más grandes y sólidos del Perú. Romero Trading fue creada en 1997 con la fusión de dos empresas: Selva Industria S.A. y Peruana de Industrias y Servicios.” “Su actividad es la agroindustria, comerciando con productos como mango, algodón, soya y café tanto para consumo local como para exportación.” “Luego expandió su presencia a otras actividades como cemento, acabados para la construcción y venta de combustibles.” (datosperu.org, 2007). Romero Trading para el año 2000, dentro del territorio peruano logra vender su primer galón de combustible.

Primax, nace como una empresa fusión de la División de Combustibles de Romero Trading y la Empresa Nacional del Petróleo en Chile (ENAP), para comprar la Red de Estaciones de Servicio de Shell en Perú en agosto del 2004. Para el 2005, nace oficialmente Primax S.A en Perú, quien a su vez para agosto del 2006, compran las acciones de Shell en Ecuador, sumando cerca de 267 estaciones de servicio entre ambos países.

En noviembre de 2007 ingresa la marca Primax en nuestro país y en septiembre de 2008, Primax compra la división de combustibles al grupo Repsol, formando así una de las redes privadas más grande del Ecuador para ese año.

En marzo de 2010, se realiza el lanzamiento de la campaña “Fórmula G-Prix”, la cual consiste en entregar un combustible que mantenga limpio y protegido el motor del vehículo para que responda al 100% de su capacidad: "nuestros aditivos mejoran la calidad del combustible llevándolos al nivel TOP TIER, estándar europeo y americano, avalado por las principales casas automotrices a nivel mundial; y esto lo hacemos a través de nuestra exclusiva Fórmula G-PRIX, que tiene una combinación de dispersantes, inhibidores, detergentes y demulsificantes". (AIHE, 2010)

En agosto de 2010, se realiza la fusión de las compañías Primax Ecuador S.A (importación), Combustibles Industriales Oiltrader S.A (división encargada de la venta y distribución de lubricantes en el mercado industrial) y Primax Comercial del Ecuador S.A (comercializadora de combustible).

Para el año 2011, en el mes de abril se realiza el lanzamiento de las tiendas Listo Gourmet, oferta propia de comida rápida en tiendas de conveniencia. En el mes de agosto del 2012, a solo 2 años de haber lanzado al mercado la campaña de “Fórmula G-Prix”, emprende una nueva campaña, “Súper G-Prix”, destacándose los aditivos solo para la gasolina súper.

Un año más tarde, en agosto del 2013 se realiza una de las mayores compras accionarias del Grupo Romero, al adquirir el 49% de participación de la Empresa ENAP en Primax Ecuador y Perú, por un valor de \$312 millones de dólares, en el marco de venta de activos no estratégicos de la compañía.

Actualmente se opera en Ecuador bajo el nombre Primax Comercial del Ecuador S.A y en Perú bajo el nombre de Primax Ecuador S.A.

1.2.2 Datos Generales

1.2.2.1 Razón Social

Primax Comercial del Ecuador S.A.

1.2.2.2 Principal Actividad

Actividades de comercialización de combustible y lubricantes

1.2.2.3 Ubicación

Matriz Quito: Lizardo García E10-80 y Av.12 de Octubre, Edificio Alto Aragón, Piso 3, Oficina 3A. Quito-Ecuador

Sucursal Guayaquil: Av. De las Américas #406, Centro de Convenciones de Guayaquil. Guayaquil-Ecuador

1.2.2.4 Principales Alianzas Estratégicas

- Macro distribuidor exclusivo para YPF en el Ecuador hasta el año 2013.
- Macro distribuidor exclusivo de Shell y Pennzoil para Ecuador a partir del año 2014

Shell es el proveedor de lubricantes más grande a nivel mundial dentro de este mercado. Por su parte, Pennzoil es una marca con un portafolio amplio, tecnología desarrollada y abarca todos los segmentos del mercado de combustibles.

Primax busca brindar con esta alianza, su conocimiento del mercado local de lubricantes para satisfacer los requerimientos específicos y necesidades de sus clientes, además de ofrecer un servicio especializado, oportuno y de calidad en todos sus canales de venta.

1.2.3 Estructura Organizacional Interna

La empresa cuenta con más de 135 empleados a nivel nacional hasta el año 2016, los cuales trabajan en diferentes áreas y departamentos en función de la prestación de servicios que realizan, brindando un servicio oportuno, de calidad y con eficiencia. A través de su estructura organizacional planteada en la actualidad, se puede observar la distribución de estas áreas o departamentos operacionales y administrativos.

1.2.3.1 Organigrama General de Primax en Ecuador

Primax desarrolla sus actividades en el Ecuador, de acuerdo al organigrama que se presenta en la Figura 3.

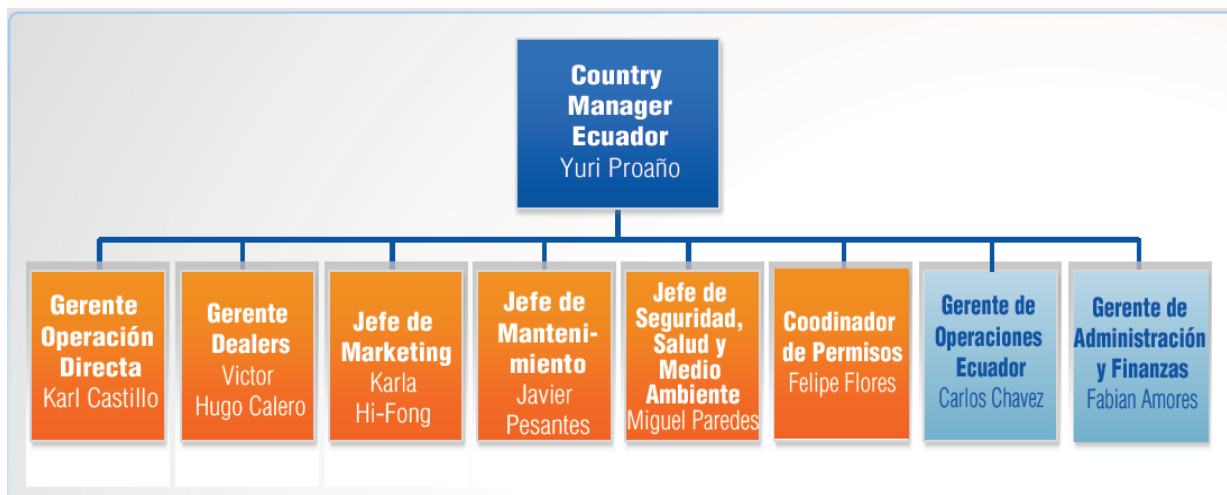


Figura 3 - Organigrama Primax en Ecuador

Fuente: Poster Primax Integrar y Crecer 2014

Elaborador por: Ma. Fernanda Valdivieso Salazar

Para un mejor entendimiento de la Figura 3, se presenta un detalle de las principales funciones de cada área.

- **Country Manager Ecuador**

- ✓ Administra y direcciona la compañía para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por el Directorio de Accionistas
- ✓ Dirige y controla el movimiento del flujo de efectivo, además de participar activamente en las negociaciones de las obligaciones contractuales de la empresa

- **Gerencia Operación Directa o Gerencia RED COCO**

- ✓ Coordina, supervisa y establece los lineamientos para la operación de la distribuidora “Atimasa”, en cuanto al despacho y manejo de combustibles, uniformes, capacitación y operación diaria de la RED propia de “Primax”
- ✓ Elabora informes semanales de los avances en obras civiles de las estaciones de servicio, manejo de tiendas, reporte de ventas vs presupuesto como también oportunidades de mejoras.

- **Gerencia Dealers o Gerencia RED CODO-DODO**

- ✓ Captación de nuevos clientes para la empresa en los diferentes segmentos
- ✓ Mantener el contacto y gestión sobre las Estaciones de Servicio de la Red y las Gerencias, para mejoras, ampliaciones, terminaciones de contratos, renovaciones, entre otros.
- ✓ Realiza informes semanales sobre el cumplimiento de normas, regulaciones y controles de la Red.

- **Jefatura de Marketing**

- ✓ Elaboración de promociones para pista, tiendas de conveniencia, manejo de la marca en medios masivos y redes sociales
- ✓ Manejo de la imagen, logotipos y patentes registradas para el grupo Primax.
- ✓ Coordinación de campañas internas para difusión de las mejoras y cambios realizados en beneficio de la Empresa

- **Jefatura de Mantenimiento e Ingeniería**

- ✓ Implementación y seguimiento de las mejoras físicas que se realizan en la Red (COCO-CODO-DODO)
- ✓ Manejo de proveedores y contratistas autorizados
- ✓ Elaboración de informes semanales de gasto real vs gasto presupuestado, para toma de decisiones por parte de las gerencias

- **Coordinación de Permisos, Seguridad, Salud y Medio Ambiente**

- ✓ Elaboración de los Manuales de Seguridad, Salud y Medio ambiente de las estaciones de servicio afiliadas a la RED
- ✓ Control y Seguimiento a las normas de Seguridad en los Terminales de Despacho de Combustible de la Comercializadora
- ✓ Obtención del Código de Operación por cada estación afiliada en la Red
- ✓ Seguimiento y resolución de expedientes administrativos, multas y contravenciones establecidas por diferentes entes de Control
- ✓ Obtención de permisos municipales como predios, patentes, tasas de habilitación, permisos de funcionamiento, entre otros
- ✓ Cabeza del Comité de Permisos.

- **Gerencia de Operaciones Ecuador**

- ✓ Control del manejo del personal en Terminales de Despacho de Combustible

- ✓ Distribución y Logística de la comercialización de lubricantes y aceites desde bodegas hasta el cliente.
- ✓ Manejo de inventario existente, en tránsito (importación), control de fletes y costos

- **Gerencia de Administración y Finanzas**

En esta Gerencia se reúnen los departamentos de Tesorería, Cartera, Contabilidad, Impuestos, Infraestructura e IT, Gestión Talento Humano, Adquisiciones y Servicios Generales.

- Departamento de Tesorería y Cartera
 - ✓ Monitorea la liquidez de la empresa, los flujos de pagos, la cartera de los clientes como el correcto cumplimiento de normas financieras actuales y en vigencia
 - ✓ Controla la gestión de ventas de las áreas comerciales, como el manejo de las líneas de crédito y garantías bancarias e hipotecarias
- Departamento de Contabilidad e Impuestos
 - ✓ Elaboración del presupuesto anual de ingresos y gastos, a su vez, monitorear el presupuesto mensual y sus modificaciones.
 - ✓ Elaboración y cumplimiento en la presentación de Informes Financieros
 - ✓ Cálculo, declaración y pago de impuestos como elaboración de Anexos Tributarios y Societarios de cumplimiento obligatorio
 - ✓ Gestión de Pago a proveedores, conciliaciones de cuentas, ajustes de cuentas y manejo del control de gastos por las unidades de negocio

- Departamento de Infraestructura e IT
 - ✓ Brinda asesoría en el manejo del uso del sistema contable de la empresa, como la integración con los sistemas informáticos de los entes externos con los cuales se tiene conexión directa
 - ✓ Estructurar los servicios, herramientas y procesos para integración de las unidades de negocio y alinearlos a los procesos de facturación, despacho de combustible y demás.

- Departamento de Gestión de Talento Humano
 - ✓ Selección, evaluación y contratación de personal para oficinas y Red
 - ✓ Elaboración y control de nómina como beneficios legales
 - ✓ Contratación y mejoras de la cobertura del Seguro Privado para empleados

- Departamento de Adquisiciones
 - ✓ Licitación y gestión con proveedores por servicios o bienes específicos
 - ✓ Manejo del sistema (JDE Edwards) para la elaboración de órdenes de compra y órdenes de importación
 - ✓ Gestión oportuna para recepción de facturas y pago en los tiempos establecidos en los términos de la negociación realizada
 - ✓ Actividades de recepción, mensajería, manejo de imagen y coordinación para programas internos y externos de la compañía
 - ✓ Control y archivo de Notificaciones recibidas por los diferentes entes de control.

1.2.3.2 Organigrama del Área Legal en Primax

En el organigrama presentado no se aprecia la integración del área legal, debido a que es un servicio proporcionado por un tercero, Prabalaw S.A, proveedor contratado por Primax, mismo que se encarga de todo proceso, manejo y representación jurídica de la empresa, según los términos contractuales que previamente se acuerden.

Para ilustrar la integración de este departamento se presenta un esquema jerárquico, en la Figura 4.



Figura 4 - Esquema Jerárquico Departamento Legal

Fuente – Información proporcionada por la Empresa

Elaborador por: Ma. Fernanda Valdivieso Salazar

Entre sus principales actividades se encuentran las siguientes:

- Elaboración de los contratos, revisión de términos en cuanto a las obligaciones con terceros y obligaciones adquiridas.

- Revisión de los términos acordados como las bases legales para las promociones de la compañía y su difusión
- Manejo del libro de Accionistas y Registro Societario de la Empresa
- Defensa y seguimiento de las acciones legales en contra o a favor de Primax y Atimasa
- Seguimiento a los expedientes administrativos, multas y contra versiones emitidos por los entes de control sobre las estaciones de servicio que pertenezcan a la Red o a la compañía.

1.2.4 Cartera de productos

Primax maneja en el Ecuador diferentes líneas de negocio:

1.2.4.1 Comercialización de combustible en el sector automotriz

Definición de Gasolina.- La gasolina es una mezcla de hidrocarburos derivada del petróleo que se utiliza como combustible en motores de combustión interna con encendido a chispa. Esta es ampliamente utilizada en todo el mundo ya que es un combustible relativamente fácil de obtener, que almacena grandes cantidades de energía calorífica que puede ser aprovechada transformándola a otro tipo de energía. Entre las principales gasolinas del Ecuador tenemos:

Φ **Extra.-** La gasolina extra es una mezcla compleja de 200 a 300 hidrocarburos diferentes, formada por fracciones combustibles provenientes de distintos procesos de refinación del petróleo, tales como destilación atmosférica,

ruptura catalítica, ruptura térmica, alquilación, reformado catalítico y polimerización, entre otros. (ECOPETROL, 2011)

Φ **Eco país.-** Esta gasolina posee el mismo octanaje (87 octanos) y precio de la gasolina Extra, sin embargo está compuesta por un porcentaje de hasta el 10% de bioetanol anhidro, grado carburante, y la diferencia por naftas necesarias para alcanzar el número de octanos que establece la correspondiente norma INEN aplicable. La distribución y comercialización de la gasolina ECO PAÍS se aplicará progresivamente en todo el territorio ecuatoriano, en función de la oferta de bioetanol anhidro, grado carburante, de producción nacional. La gasolina ECO PAÍS sustituirá la demanda de la gasolina comercializada como “Extra”.

Φ **Súper.-** La gasolina Súper es utilizada en vehículos cuyos motores tienen una relación de compresión alta, los hidrocarburos, especialmente isoparafínicos y aromáticos presentes en este tipo de gasolina, resisten altas presiones y temperaturas sin llegar al rompimiento de moléculas.

Primax ofrece en su mercado la gasolina súper aditivada, mediante el uso de aditivos especiales que se compone de detergentes específicos del mercado que previene la descomposición de la gasolina, además que permite reducir la abrasión mecánica en el motor.

Φ **Diesel.-** Combustible derivado de hidrocarburos, destilado medio, obtenido de procesos de refinación que presenta un contenido de azufre máximo de 50 partes por millón.

Se comercializa diferentes tipos de Diesel como: Diesel 1, Diesel 2, Diesel Premium, Fuel Oil que se distribuyen de acuerdo a los pedidos solicitados por los clientes.

1.2.4.2 Sector industrial y naviero

Este precio varía semanalmente dependiendo del precio del petróleo, con vigencia de jueves a miércoles de cada semana, lógicamente los valores están considerados a precios internacionales. Sus principales productos comercializados en este segmento se han agrupado en la Tabla 1.

PRODUCTO	SEGMENTO
Fuel Oil Petrolero	Industrial
Diesel 1 Petrolero	Petrolero
Diesel 2 Petrolero	Petrolero
Residuo	Industrial
Nafta	Industrial – Hidrocarburos
MDO, marine	Pesquero
Diesel 2	Industrial
Asfaltos	Consejos provinciales, municipios, obras

Tabla 1. Productos Segmento Industrial

Fuente – Información proporcionada por la Empresa

Elaborador por: Ma. Fernanda Valdivieso Salazar

1.2.4.3 Comercialización de lubricantes y grasas

Lubricantes.- La palabra lubricante procede del latín *lubricus* que significa escurridizo, resbaladizo, etc. y se aplica a aquellas sustancias que con independencia de su estado, sirven para disminuir e incluso evitar el rozamiento entre dos superficies, de las cuales, al menos una de ellas, está en movimiento. (Elizagárate, Enero 2010) Entre sus principales productos que se ofrecen en ese segmento, se muestra su clasificación en la Tabla 2.

SEGMENTO	PRODUCTO
Lubricantes para Motores Automotrices	Shell Helix Ultra
	Shell Helix Ultra Racing
	Shell Helix HX7 Alto Kilometraje
	Shell Helix HX7
	Shell Helix HX5 Alto Kilometraje
	Shell Helix HX5
	Shell Helix HX5 G
	Shell Helix HX3 Alto Kilometraje
	Shell Helix HX3
Lubricantes para Motocicleta	Shell Advance 4T Ultra 10W-40
	Shell Advance 4T AX7 15W-50
	Shell Advance 4T AX5 20W-50
	Shell Advance SX 2
Lubricantes para Motor de Camiones y Vehículo pesado	Shell Rimula R6 LM
	Shell Rimula R5E
	Shell Rimula R4 L
	Shell Rimula R4X
	Shell Rimula R3 MV
	Shell Rimula R2 Multigrado
	Shell Rimula R2 Monogrado
Lubricantes para ejes, engranajes y transmisiones	Shell Spirax S6 AXME
	Shell Spirax S6 GXME
	Shell Spirax S4 CX
	Shell Spirax S4 TXM
	Shell Spirax S3 ATF MD3
	Shell Spirax S2 ATF D2
	Shell Spirax S3 G
	Shell Spirax S2 A
	Shell Spirax S2 ALS
	Shell Spirax S1 G
Grasas	Shell Gadus S5 T100
	Shell Gadus S4 OGH
	Shell Gadus S3 V460XD
	Shell Gadus S3 V460D
	Shell Gadus S3 V220C
	Shell Gadus S3 T220
	Shell Gadus S2 V220AD
	Shell Gadus S2 V220AC
	Shell Gadus S2 V220
	Shell Gadus S2 V100
	Shell Gadus S2 U460L

Tabla 2. Productos de Lubricantes y Grasa

Fuente – Información proporcionada por la Empresa

Elaborador por: Ma. Fernanda Valdivieso Salazar

1.2.4.4 Tiendas de conveniencia

Se le llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de estanco, bazar, etc. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso. Generalmente, se ubican en el centro de las ciudades aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos. (Gestiopolis, 2013) El Logo se lo aprecia en la Figura 5.



Figura 5 - Logo Tiendas Listo!

1.2.4.5 Segmento Aéreo

La compañía se dedicó a la comercialización de combustibles en el sector aéreo, sin embargo, la estatal Petrocomercial, filial de EP Petroecuador, tomó este negocio con el 100% de las operaciones en el país a inicios de marzo de 2010 por Decreto Presidencial.

1.2.5 Competencia

Para identificar y definir la competencia de la empresa, se debe realizar una segmentación por negocio.

1.2.5.1 Competencia en Combustibles Líquidos

Dentro del territorio ecuatoriano existen 17 comercializadoras de combustibles hasta junio del 2015, de las cuales se destacan como principal competencia directa dos comercializadoras, una es la Gerencia de Comercialización de Petrocomercial, Unidad de Negocios de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Petroecuador, y la otra es la comercializadora Petróleos y Servicios (PYS).

Petrocomercial mantiene la preferencia de precios bajos y mayor volumen de ventas entre el consumo local, mientras que PYS posee la mayor cantidad de estaciones de servicio, 290 al 2013.

1.2.5.2 Competencia en Lubricantes

De acuerdo al análisis de mercado interno de la compañía, en el país se comercializan 38 marcas de lubricantes para diferentes segmentos de negocio como son motores a diésel y gasolina, industria, hidrocarburíferos, grasas y aceites.

La competencia directa son lubricantes Mobil, Havoline, Valvoline y Golden Bear.

1.2.5.3 Competencia en Tiendas de Conveniencia

Las tiendas Listo Gourmet al momento son operadas en conjunto con una estación de servicio, lo cual ha permitido que las marcas

competidoras adquieran un segmento de mercado mucho más grande, al dirigirse a clientes que no necesariamente vayan a una estación de servicio.

Las dos principales marcas competidoras de las tiendas Listo en el Ecuador son Oky Doki, perteneciente a Corporación GPF y On the Run perteneciente a la comercializadora ExxonMobil

1.2.6 Proveedores

1.2.6.1 Combustibles Líquidos

EP Petrocomercial como única macro distribuidora de combustible dentro del territorio ecuatoriano.

1.2.6.2 Lubricantes y Grasas

Lubricantes marca Repsol YPF hasta noviembre 2013, a partir de diciembre del 2013, lubricantes marca SHELL como Macro Distribuidores exclusivos para Ecuador.

1.2.6.3 Tiendas

Manejo de las Tiendas propias Listo Gourmet, además de las franquicias con Sweet & Coffee y Ris Zav S.A

1.2.7 Clientes

La segmentación de clientes en la empresa es fundamental, así cada segmento es atendido de acuerdo a su necesidad, sus requerimientos y la demanda que existe en el mercado.

1.2.7.1 Clientes Combustibles Líquidos y Lubricantes

- Segmento Industrial:
 - ✓ Andes Petroleum S.A
 - ✓ Petroriental S.A
 - ✓ Consorcio Petrolero Bloque 17 S.A
 - ✓ Consorcio Petrolero Bloque 16 S.A
 - ✓ Hilong
 - ✓ Helmerich & Paid
 - ✓ Pardaliservices
 - ✓ Tecpecuador
 - ✓ Gente Oil (Consorcio DGC)
 - ✓ Discolda
 - ✓ OCP
 - ✓ Agip Gas S.A
 - ✓ Constructora Villacreses

- Segmento Comercial
 - ✓ Arca S.A
 - ✓ Municipio de Quito
 - ✓ Cuerpo de Bomberos de Quito
 - ✓ Empresas no pertenecientes al segmento industrial
 - ✓ Entidades públicas

1.2.7.2 Clientes Tiendas

Consumidores finales que requieren cubrir su necesidad.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

Dentro de la operación diaria de la compañía, la terminología utilizada se detalla a continuación.

1.3.1 Abanderamiento

Un contrato de abanderamiento es un acuerdo por el que se establece una relación mercantil entre dos empresas independientes; por una parte el titular de la estación de servicio y por otra parte la compañía petrolera que suministra en forma continua el carburante y que se compromete al abanderamiento de la gasolinera con su marca o imagen comercial. (Vila, 2013)

1.3.2 Arrendamiento

Es aquel contrato a través del cual una de las partes, designada como arrendador, se obliga a transferir temporalmente el uso y disfrute de una cosa, ya sea mueble o inmueble, a otra parte que se denominará arrendatario, quien se encuentra obligado a través del mencionado contrato a pagar un valor por ese uso y goce. (ABC, Definición, 2007)

1.3.3 Estación de Servicio o EESS

Establecimiento físico donde se expende combustible y se comercializa derivados de combustible como lubricantes, aceites y artículos para automotores.

1.3.4 Tipo de Contrato

Según (De Félix Parrondo, 2009) para realizar la venta de combustibles entre distribuidoras y comercializadoras, se establecen diferentes

modalidades contractuales, mismas que se definen en 5 grupos incluyendo las EESS Libres, sin embargo esa modalidad no es permitida en Ecuador.

1.3.4.1 COCO (Company Owned – Company Operated)

La estación de servicio es propiedad de la comercializadora en la cual son dueños del suelo, instalación y se gestiona directamente la operación y dotación de personal como también definen sus márgenes y precio.

1.3.4.2 CODO (Company Owned – Dealer Operated)

La estación de servicio es propiedad de la comercializadora, es decir las instalaciones y el terreno, sin embargo el distribuidor opera la estación a nombre de la comercializadora mediante un contrato de imagen y suministro en exclusiva.

1.3.4.3 DODO (Dealer Owned – Dealer Operated)

La estación de servicio, operación, dotación de suministros y gastos es de propiedad del distribuidor, con quien mantienen un contrato de suministro en exclusiva, acordando la distribución de márgenes, comisiones y gastos.

1.3.4.4 DOCO (Dealer Owned – Company Operated)

La estación de servicio es de propiedad de un particular quien cede a un operador al por mayor exclusivamente la gestión del punto de venta para explotarla por sí o a través de una sociedad filial especializada.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Primax es una empresa, dedicada a la venta y comercialización de combustibles y derivados del petróleo como lubricantes y aceites, con una presencia de 10 años en el mercado ecuatoriano.

A pesar de los años que lleva en el mercado, una de las principales debilidades de la compañía se presenta cuando surge un requerimiento, incidente o se desea realizar un mejora, y no se cuenta con un proceso debidamente definido y documentado, para conocer el plan de acción a seguir.

La empresa mantiene la mayoría de sus procesos de forma autónoma o heredada, es decir, de la manera como el personal que adquirió el proceso recibió la instrucción de formación, los reportes o documentación que se elabora, los puntos de control y responsabilidad indicados por el colaborador asignado para la capacitación.

Para analizar las situaciones que generan problemas en la labor de la empresa, se aplicará la Metodología de Van Dalen, (Van Dalen., 1983), compuesta por diferentes tareas enunciadas en la siguiente lista e ilustrados según Van Dalen en la Figura 6.

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema
2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.

5. Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

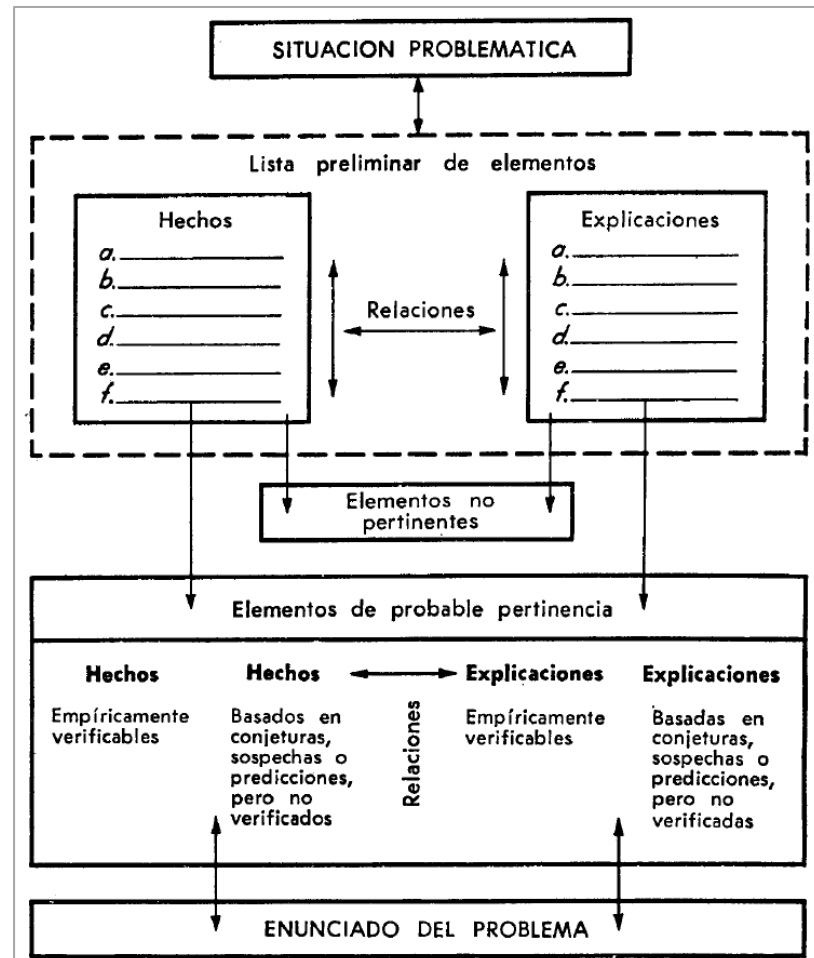


Figura 6 - Análisis esquemático de un problema

Fuente: (Van Dalen., 1983, pág. 50)

La aplicación y desarrollo de la Figura 6 para la compañía se presenta a continuación en la Tabla 3.

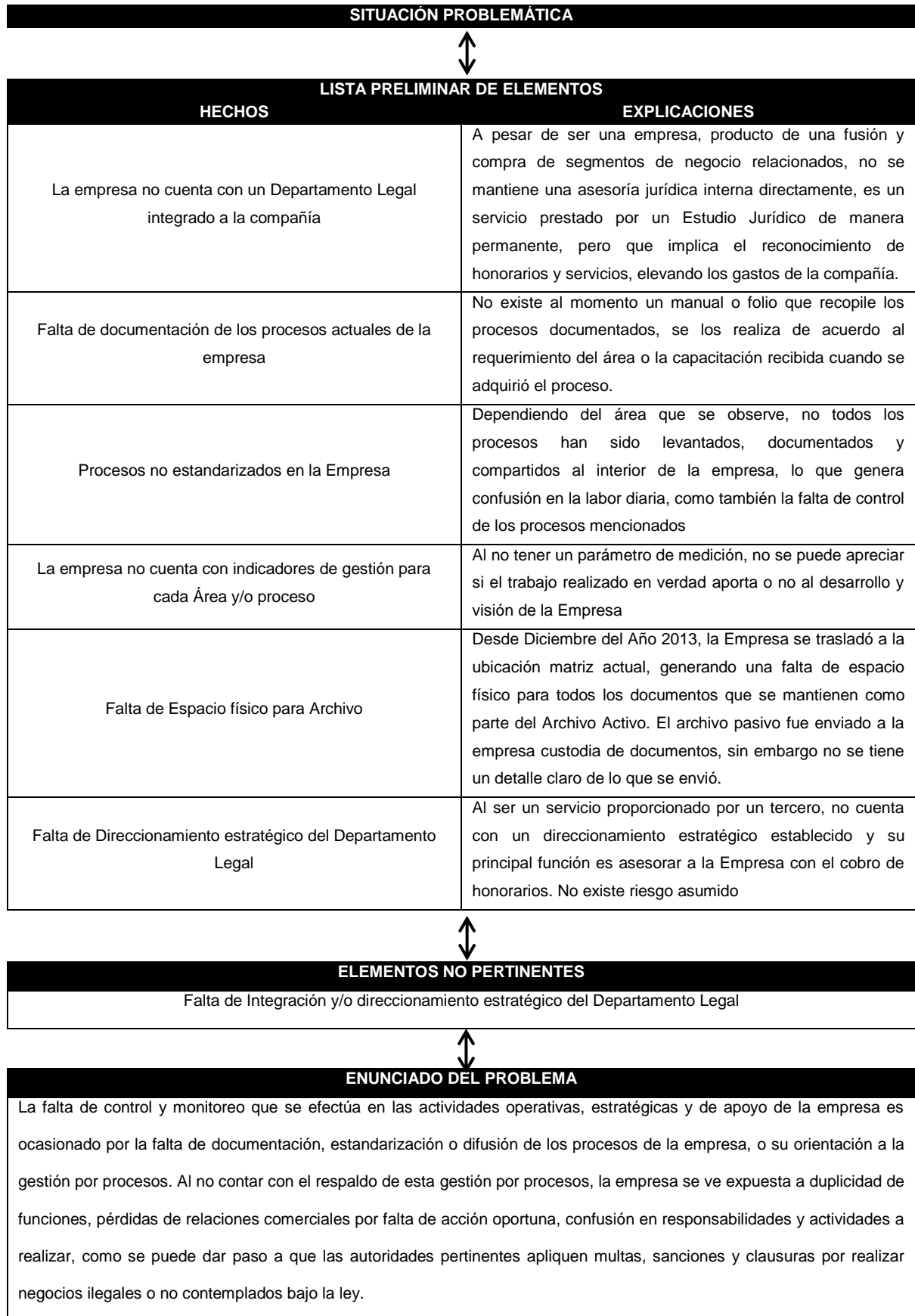


Tabla 3 - Análisis Esquemático del Problema

Elaborador por: Ma. Fernanda Valdivieso Salazar

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Contribuir al mejoramiento de la gestión operativa de una comercializadora de combustibles y lubricantes al por mayor y menor.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento de procesos en una comercializadora de combustible y lubricantes al por mayor y menor.
- Diseñar los procesos de una comercializadora de combustible y lubricantes al por mayor y menor.
- Establecer indicadores de gestión sobre los procesos levantados para la detección de errores cometidos, riesgos no calculados y mecanismos de control interno por parte de la comercializadora.
- Elaborar un manual de procesos y su documentación complementaria

2. CAPÍTULO II – MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Definición de Direccionamiento Estratégico

De acuerdo a Thompson y Strickland (2004, pág. 6) definen al direccionamiento estratégico como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Según Dess y Lumpkin (2003, pág. 3), la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”.

2.1.2 Elementos del Direccionamiento Estratégico

2.1.2.1 Misión

De acuerdo a Harold Koontz, (2007, pág. 48) define a la misión de una organización de la siguiente manera: “La misión es la razón por la que ha sido creada la empresa, la razón de ser de la misma, en otras palabras; su giro.”

2.1.2.2 Visión

“La visión es adonde quiere llegar la organización, en donde se ve la empresa a lo largo de los años, como quiere ser reconocida conforme crezca y logre su estabilidad y permanencia. Puede decirse que la visión es el sueño de lo que se quiere lograr.”, afirmación que realiza Harold Koontz (2007, pág. 48).

2.1.2.3 Valores

Para Serna (1994, pág. 83) “Los valores son la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente a los objetivos. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.”

2.1.2.4 Objetivos

Thompson y Strickland (2012, pág. 28) afirman que los objetivos de una organización “son metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr”.

2.1.2.5 Políticas

“Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre

algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa”, de acuerdo a (Cooperación de Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible, 2012)

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1 Definición de Gestión por Procesos

Para Bravo (Carrasco, 2013) “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.”

2.2.2 Objetivos de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos establece los siguientes objetivos, de manera genérica, según Agudelo y Escobar (2007, pág. 21)

- “Eliminar las causas fundamentales de los problemas.

- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecuten.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa.”

2.2.3 Ventajas de la Gestión por Procesos

Para José Velasco, (2010, págs. 77-78), “A diferencia de la Orientación tradicional de directivo hacia las funciones empresariales especializadas, departamentos, surgidas como consecuencia de la necesidad de coordinar y controlar las diferentes áreas de la Organización, centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional
- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como

un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora

- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala cantidad de actividades internas (sin valor añadido)
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos: su identificación y corrección garantiza que no se volverán a repetir
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce Interfaces
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirá autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment)
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, procesos clave, posibilita mejoras de fuerte impacto
- Y por encima de todo, la Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.”

2.2.4 Cadena de Valor

Para Porter (2006, págs. 33-34) , “la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.”, ilustrado en la Figura 7.



Figura 7 - Cadena de Valor Genérica

Fuente: (Web y Empresas, 2012)

2.2.4.1 Elementos de la Cadena de Valor

“La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

- **Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

- **Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:
 - ✓ **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.
 1. *Logística interna:* La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
 2. *Operaciones:* La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
 3. *Logística Externa:* Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

4. *Marketing y Ventas*: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
 5. *Servicios*: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.
- ✓ **Actividades de Apoyo**: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.”, de acuerdo al análisis realizado por (Web y Empresas, 2012)

2.3 PROCESOS

2.3.1 Definición de Proceso

“Conjunto de Actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” de acuerdo a la ISO 9001-2000

Para Pérez (2007, pág. 51), define a un proceso como la “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”, como se aprecia en la Figura 8.

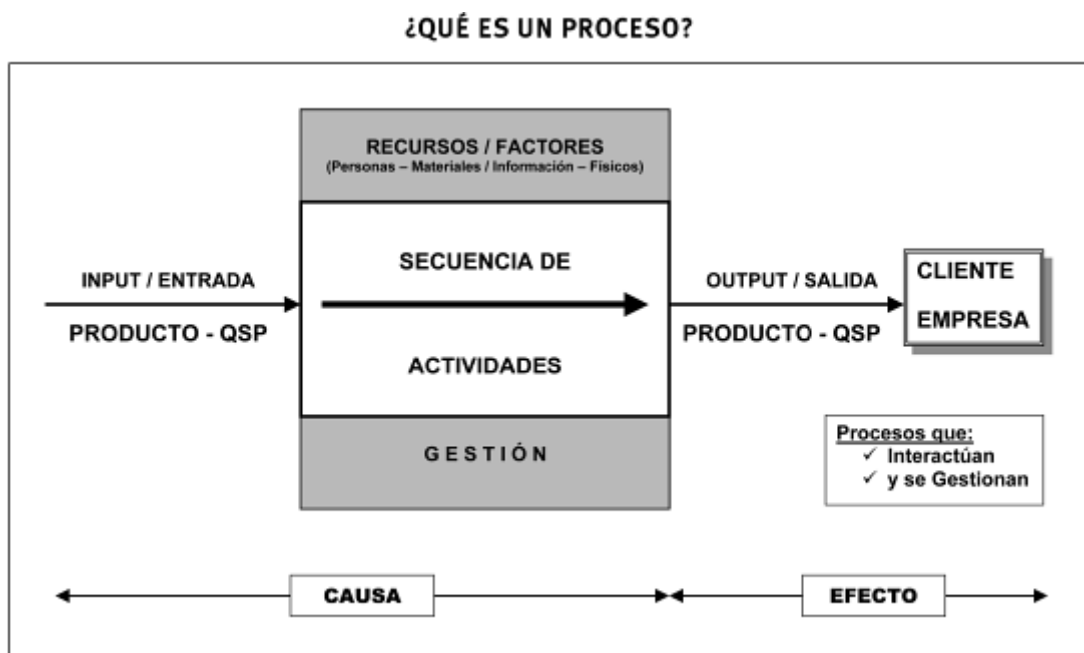


Figura 8 - ¿Qué es un Proceso?

Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2007, pág. 53)

2.3.2 Características de los procesos

De acuerdo al Seminario Taller del Modelo de Administración por procesos, se establecen las siguientes características relevantes de los procesos:

- **Están orientados al cliente:** Son una cadena de valor que comienza con el cliente y termina con el cliente
- **Tienen un inicio y fin:** Los procesos tienen un punto de entrada definido por requerimientos de los clientes y una finalización definida por un producto o servicio de salida
- **Trabajo en equipo:** A cada colaborador da un sentido de pertenencia y un enfoque integral de la organización. Identifica el aporte y responsabilidad con el grupo de trabajo, en función de los resultados del proceso
- **Son medibles.** Se pueden incorporar medidas de valor en variables como: tiempo, costo y calidad. Si se los puede medir se los puede mejorar
- **Son adaptables:** Fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores)
- **Fácilmente analizables:** Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso
- **Son un conjunto de actividades de carácter permanente:** Son actividades que producen bienes y servicios de manera permanente dentro de una organización, es decir que no son eventuales y cumplen un objetivo único, a este tipo de actividades se los denomina proyectos
- **Tienen un propósito definido:** Los procesos siempre están orientados a producir un bien o servicio
- **El conjunto de procesos es un sistema:** La integración de procesos bajo los objetivos de una organización forman un sistema

2.4 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

En su libro Gestión por Procesos, Pérez (2012, págs. 52-53) define que todo proceso tiene tres elementos, contrastando con los cuatro elementos que indica la norma ISO 9001-2000. Para el presente tema de desarrollo se tomará en cuenta estos cuatro elementos.

2.4.1.1 Un input (entrada principal)

Producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. El input es un <<producto>> que proviene de un suministrador (externo o interno). La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

2.4.1.2 La secuencia de actividades

Precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera. Son los medios y recursos con determinados requisitos que se ejecutan en lo posible en la primera vez, o en una sola vez.

2.4.1.3 Un output (salida)

Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un <<producto>> que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). Propugnamos considerar siempre dos tipos de outputs:

- Φ De producto tangible que posteriormente será sometidos a control de calidad.
- Φ Finalista, de eficacia (resultados) o sus sinónimos de valor, satisfacción.

2.4.1.4 Límites de un proceso

Los procesos tienen límites, de acuerdo a Pérez (2012, pág. 52), enunciados de la siguiente forma:

“No existe una interpretación homogénea, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

- Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).
- El límite inferior sea un producto con valor.

Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamento, en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos:

- Unipersonales
- Funcionales o intradepartamentales
- Interfuncionales o interdepartamentales

Los límites, elementos y factores de un proceso según Pérez, son ilustrados en la Figura 9 del texto.

LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO

ENTRADA/INPUT		PROCESO	SALIDA/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR (*)		PRODUCTO	CLIENTE (*)
CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP) CRITERIOS DE EVALUACIÓN	 • Operación	PERSONAS <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proceso. • Miembros del equipo. MATERIALES <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas. • Información. RECURSOS FÍSICOS <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria y utillaje. • Hardware y software. MÉTODO DE: CAUSAS <ul style="list-style-type: none"> • Medición/Evaluación: Funcionamiento del proceso. Producto. Satisfacción del Cliente. 	CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP) CRITERIOS DE EVALUACIÓN	 Satisfacción <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 10px auto; text-align: center;">EFECTOS</div>
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

(*) Proveedor y Cliente pueden ser varios, internos o externos.

Figura 9 - Límites, Elementos y Factores de un Proceso

Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2012, pág. 56)

2.4.1.5 Controles de un proceso

Control de procesos significa el conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías, aparatos y experiencia que se necesitan para medir y regular automáticamente las variables que afectan a cada proceso de producción, hasta lograr su optimización

en cuanto a mejoras del control, productividad, calidad, seguridad, u otros criterios. (ATP SOFTWARE, 2013)

La herramienta para el control de procesos son las Hojas de verificación, que se clasifican en tres grupos:

- **Hojas de verificación para datos medibles.-** Son aquellas utilizadas para registrar datos que requieren el análisis subsiguiente para que redunden en el mejoramiento del proceso
- **Hojas de verificación para defectos o ítems defectuosos.-** Su uso está centrado en evaluar defectos o productos defectuosos
- **Hojas de verificación para confirmación.-** Se utilizan para garantizar que se han tomado ciertas medidas o acciones.

2.5 FACTORES DE LOS PROCESOS

Para Pérez (2012, págs. 55-56), enumera los siguientes factores presentes dentro de un proceso:

1. Personas

Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.

2. Materiales

Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicios) con las características adecuadas para su uso.

3. Recursos Físicos

Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.

4. Métodos/Planificación del Proceso

Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo

5. Medio Ambiente

Entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

2.6 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Citando a Hammer y Champy (1993, pág. 22), mencionan que los procesos se clasifican en tres principales grupos:

2.6.1 Procesos operativos

Son aquellos en que los productos resultantes son recibidos por una persona u organización externa a la organización. Constituyen la secuencia de valor añadido con que la organización satisface las necesidades de los clientes:

- Conocimiento del mercado y de los clientes (necesidades, deseos y expectativas).
- Diseño de productos y servicios.

- Comercialización y venta.
- Producción y ejecución de los servicios.
- Facturación y servicio a los clientes.

2.6.2 Procesos de apoyo

Son aquellos esenciales para una gestión de los procesos operativos.

Como ejemplos tenemos:

- Reclutamiento del personal.
- Formación.
- Mantenimiento.
- Información.
- Compras.

Para Bravo (2009, pág. 22), los procesos de apoyo “son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno”.

2.6.3 Procesos estratégicos

Son todas aquellas actividades realizadas por los gestores para mantener los procesos de apoyo y los operativos. Entre ellas tenemos:

- El establecimiento de metas.
- El presupuesto y la distribución de los recursos.
- Las auditorías y revisiones del sistema de la calidad.
- Los procesos formales de planificación.

Citando a Bravo (2009, pág. 22), identifica que “los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

2.6.4 Responsables del Proceso

De acuerdo a Mejía (2007, pág. 25), el responsable del proceso debe tener la capacidad para prever los cambios de la empresa y su impacto sobre los procesos. Adicional a esto menciona los criterios para selección de los responsables de los procesos, extracto que se coloca a continuación:

- Responsabilidad

Debe existir una persona que sea responsable o dueña del proceso y lo asuma como propio. Esta persona debe contar con recursos humanos, físicos y conocimientos del área.

- Liderazgo

La persona responsable del proceso debe tener capacidad para dirigir el grupo, con características como credibilidad, conciencia de la necesidad del cambio, capacidad para correr riesgos, entre otras.

- Conocimiento

El responsable debe distinguirse por conocer el proceso, pues esto le facilitará su tarea. Le permitirá conocer las actividades anteriores con las nuevas propuestas.

2.6.4.1 Funciones del Responsable del Proceso

Para Mejía (2007, pág. 26), enuncia las funciones inherentes al ser responsable de un proceso:

- Determinar los objetivos que permitan mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso
- Garantizar que las metas del proceso se cumplan
- Definir los alcances del proceso
- Preparar las reuniones de trabajo
- Definir los subprocesos y sus responsables
- Identificar y ejecutar los cambios requeridos por la empresa y el cliente
- Solucionar los problemas que surjan en el montaje del proceso.

2.7 JERARQUIA DE PROCESOS

Sobre la Jerarquía de Procesos, Agudelo y Escobar (2007, pág. 34), enuncian que los procesos se pueden clasificar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que le hacen a la organización. Dependiendo del alcance, se pueden clasificar en cuatro niveles: Macroprocesos, Procesos, Actividades y Tareas. Cada nivel se comporta como un proceso según la definición inicial y cada nivel es controlado por un solo responsable. A menor nivel actividades o tareas, es posible que el dueño sea la misma persona que ejecute todo lo referente al proceso, tal como se aprecia en la Figura 10.

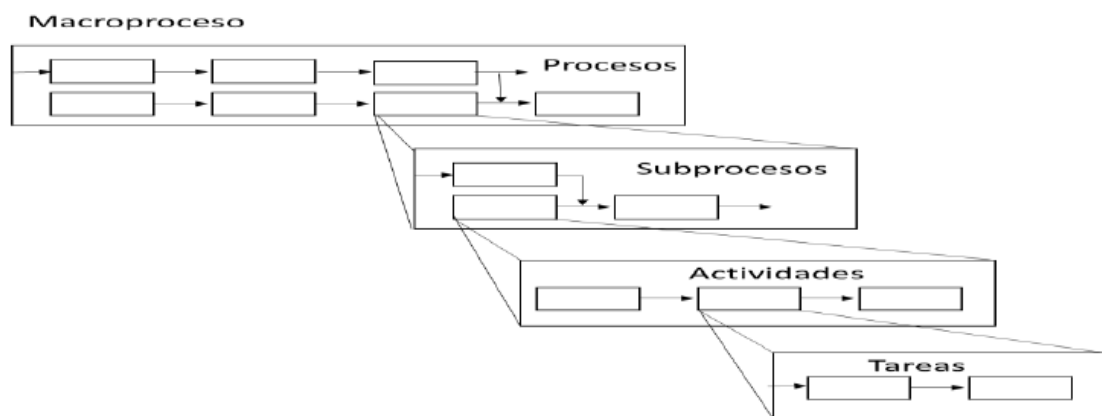


Figura 10 - Estructura por procesos

Fuente: (Harrington, 1997, pág. 34)

2.8 MAPA DE PROCESOS

2.8.1 Definición del mapa de procesos

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. Es más simple que el flujograma y permite

describir, en forma general, Procesos y Subprocesos. Se usan desde el nivel de detalle 0 hasta el nivel anterior a actividades. Solo utiliza el Símbolo de operación y se indica el orden de ejecución por medio de flechas.

El Mapa de procesos inicia con las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Clasifica todos los procesos de una organización en tres grupos de Procesos: gobernantes, agregadores de valor y procesos de apoyo. El mapa finaliza con la entrega y satisfacción del cliente, de acuerdo a la Figura 11.



Figura 11 - Diagramación de un Mapa de Procesos

Fuente – Material de apoyo del autor

Elaborador por: Ma. Fernanda Valdivieso Salazar

2.8.2 Ventajas y desventajas del mapa de procesos

Para Pérez (2010:117), las ventajas del mapa de procesos son:

- A “nivel macro”, muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa.
- Proporciona una visión sistemática de la empresa.
- Facilita la comprensión de la relaciones “causa-efecto”, permitiendo la identificación de indicadores para la gestión eficaz de los procesos.
- Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente.
- Permite entender el rol de cada uno para conseguir los objetivos de la empresa y de cliente.
- Facilita el diseño de los flujos de información desde una perspectiva global y de valor.
- El grafismo permite reforzar algunos valores culturales: personas, cliente, trabajo en equipo y, por supuesto, el enfoque a proceso.

En síntesis, crea una **visión compartida** de la Organización visualizando los conductores de valor.

2.8.3 Inventario de procesos

En el Manual de Procesos (Junta de Castilla y León, pág. 42), indica que el inventario de procesos es la lista de actividades analizadas y ordenadas siguiendo alguna de las clasificaciones que hemos presentado en el epígrafe anterior. Generalmente, la clasificación elegida depende de que la organización haya optado por un sistema u otro de gestión de calidad (ISO; EFQM; etc.), aunque no es imprescindible esta decisión previa.

Según (Cadena Echeverría, 2016) enuncia la metodología para la elaboración del inventario de procesos, descrito a continuación.

Definido el mapa a nivel macroprocesos y/o procesos es necesario encontrar si estos pueden tener procesos o subprocesos, es decir encontrar su desagregación.

Determinada la jerarquía de procesos es necesario codificarlos. Se ha dado muchas maneras de codificar a los procesos, en este caso utilizaremos un código alfanumérico, donde la letra nos indica el macro procesos y/o procesos y el número la jerarquía que le compone.

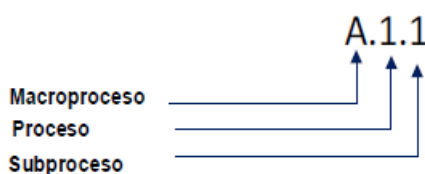


Figura 12 - Ejemplo Codificación de Inventario

Fuente: (Cadena Echeverría, 2016)

El inventario de procesos constituye un listado en el que se detalla los macroprocesos, procesos y subprocesos, cada uno de estos con su respectivo nombre y código. En ocasiones se incluye también una columna donde se indica los procedimientos asociados a cada proceso y/o subproceso.

DENOMINACIÓN	CODIGO
Nombre del macroproceso	A
Nombre del proceso	A.1
Nombre del subproceso	A.2

Figura 13 - Ejemplo Inventario de Procesos

Fuente: (Cadena Echeverría, 2016)

2.9 DISEÑO DE PROCESOS

2.9.1 Levantamiento de la información

Al efectuar el levantamiento del proceso y describirlo, hay ciertos elementos que deberán ser tomados en consideración para incluirlos en el trabajo que se realiza. La clara identificación del proceso, al cual se le asignará un nombre codificado, la definición funcional u objetivo que tiene el proceso, sus límites, alcances, el destinatario del proceso y los responsables.

Para ello, se llevará a cabo el levantamiento de información a través de entrevistas que se realizarán a los responsables de cada unidad de negocio, con el fin de obtener la mayor cantidad de información, detalles y pormenores del proceso a ser levantado y utilizando el formato indicado en la Figura 14.

2.9.1.1 Definición de la Entrevista

Silva y Pelachano (1979, pág. 13) la definen de la manera siguiente: "Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica".

FICHA DE ACTIVIDADES				Fecha:	
				Pág. de	
MACROPROCESO				CÓDIGO	
PROCESO				CÓDIGO	
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Figura 14 - Formato Levantamiento de Información

Elaborado por: Ma. Fernanda Valdivieso Salazar

2.9.2 Representación gráfica de los procesos

La diagramación o representación gráfica de procesos constituye un elemento de decisión invaluable tanto para los individuos como para las

organizaciones de trabajo. Su herramienta más común es el Diagrama de Flujo o Flujograma.

2.9.2.1 Definición de Flujograma

Según Mejía (2007, pág. 51), el flujograma es “un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas”.

“Los flujogramas utilizan unos símbolos ampliamente reconocidos. Estos han sido propuestos por la ANSI (American National Standards Institute), de Norteamérica”.

2.9.2.2 Ventajas de los Flujogramas

Para Mejía (2007, pág. 51), los flujogramas tienen las siguientes ventajas:

- Facilita ejecutar los trabajos
- Describe los diferentes pasos del proceso
- Impide las improvisaciones
- Permite visualizar todos los procesos
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso
- Permite un equilibrio de las cargas laborales
- Genera una sentido de responsabilidad
- Establece los límites del proceso

2.9.2.3 Diseño de Flujogramas

Según las directrices de Mejía (2007, pág. 51), propone que para la elaboración de flujogramas se debe considerar lo siguiente:

- Emplear el mínimo de símbolos, para simplificar el flujograma
- En lo posible se debe utilizar una sola hoja con el fin de facilitar su manejo
- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas
- El texto dentro del símbolo debe ser breve
- Si hay varios documentos. El original se identifica con la letra O y las copias con números (1,2,3, etc) anotados en el extremo superior
- El área o cargo que intervienen en el proceso debe aparecer en el diagrama
- La presentación debe ser clara y explícita y no dando lugar a confusión

2.9.2.4 Diagrama BPMN

Para el presente trabajo se trabajó mediante diagramas en notación BPMN utilizando el software Bizagi.

- Definición

Según (Bizagi, 2014) **Business Process Model and Notation (BPMN)** es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente

diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente.

2.9.2.5 Simbología y elementos de la notación BPMN

Según (Bizagi, 2014) los diagramas BPMN poseen cuatro elementos principales que son:

1. **Objetos de Flujo (Flow Objects):** Se clasifican en tres tipos:

Φ Eventos (Events): Algo que ocurre durante el transcurso de un proceso de negocio.



Eventos de Inicio



Eventos Intermedios



Eventos de Fin

Figura 15 - Eventos BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

- Φ Actividades (Activity): El término genérico para denominar cualquier trabajo que realiza la compañía



Figura 16 - Actividades BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

- Φ Pasarelas (Gateway): Para controlar el flujo, puede ser una decisión tradicional, un join, un merge y un fork.

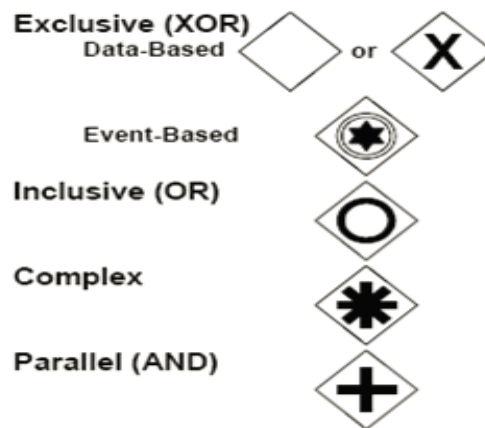


Figura 17 - Pasarelas BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

2. Conectores (Connecting Objects)

- Φ Flujo de secuencia (Sequence Flow): Para indicar el orden en el cual son ejecutadas las actividades del proceso de negocio



Figura 18 - Flujo de Secuencia BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

- Φ Flujo de mensaje (Message Flow) Para mostrar el intercambio de mensajes entre dos participantes (entidades de negocio o roles)



Figura 19 - Flujo de Mensaje BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

- Φ Asociación (Association): Para asociar artefactos con objetos de flujo



Figura 20 - Asociación BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

3. Calles (Swimlanes)

- Φ Pool: Para indicar los participantes en el proceso



Figura 21 - Pool BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

- Φ Lane: Es una partición de POOL, ya sea vertical u horizontal que nos va a permitir clasificar las actividades



Figura 22 - Lane BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

4. Artefactos (Artifacts)

- Φ Datos (Data Object): Para mostrar los datos que son producidos o requeridos por las actividades



Figura 23 - Datos BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

- Φ Grupo (Group): Para agrupar distintos elementos del diagrama



Figura 24 - Grupo BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

- Φ Anotaciones (Annotations): Para proporcionar información adicional

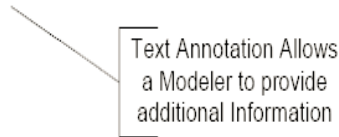


Figura 25 - Anotaciones BPMN

Fuente: (Bizagi, 2014)

Para la elaboración de un diagrama con notación BPMN se debe colocar primero una calle tipo pool, donde se coloca el nombre del proceso y su respectivo código. De acuerdo a la cantidad de participantes que estén involucrados en el proceso se coloca las particiones o lanes por cada uno de ellos con su respectivo cargo. Si en una participación están involucrados dos o más colaboradores, se deberá colocar sus abreviaturas y especificar las mismas en un cuadro de texto fuera del diagrama, como una leyenda.

Cada partición nos permite identificar las actividades que le corresponde a cada colaborador, mismas que son diagramadas con la utilización de los objetos de flujo y los conectores, dando especial énfasis en los artefactos, ya que indican los elementos de entrada y de salida del proceso.

2.10 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

2.10.1 Definición de mejoramiento de procesos

Para Harrington (1997, pág. 23), la “Metodología sistémica que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

2.10.2 Características del mejoramiento de procesos

Para Mejía (2007, pág. 202), “El mejoramiento de los procesos tiene algunas connotaciones a saber.

- Está orientado a las personas y al proceso más que al resultado
- Exige poca inversión pero gran fuerza y disciplina
- El efecto es a largo plazo
- Involucra a todos los funcionarios de la institución
- Metodologías y técnicas de fácil aplicación
- Mejoría de estándares a pequeños pasos”

2.11 METODOLOGIAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las metodologías mayormente utilizadas en el mejoramiento de procesos son las enunciadas por Harrington (1997, pág. 342) y según el Círculo de Deming.

2.11.1 Metodología de Harrington

El autor menciona la existencia de cinco fases para el mejoramiento de procesos

2.11.1.1 Fase I – Organización para el Mejoramiento

La alta gerencia se capacita en la metodología de mejoramiento de procesos de negocios (MPN), selecciona los procesos críticos y nombra a alguien (como propietario del proceso) para cada proceso escogido. El dueño del proyecto se hará responsable de mejorar el desempeño total del proceso seleccionado, aunque las partes de éste incluyan actividades ejecutadas en más de una función. También deberá organizar un equipo de mejoramiento de procesos (EMP) que determine los límites, establezca mediciones totales del proceso, identifique objetivos de mejoramiento del proceso y desarrolle un plan de proyectos.

2.11.1.2 Fase II – Comprender el Proceso

El EMP presentará una imagen del proceso actual (“tal como es”), analizará el cumplimiento de los procedimientos actuales, compilará datos de costos y tiempo de ciclo, y alineará las actividades cotidianas con los procedimientos.

2.11.1.3 Fase III – Modernización del Proceso

Se toma el proceso actual y elimina los desperdicios, mientras reduce el tiempo de ciclo y mejora la efectividad del proceso. Después de que se simplifique el proceso, se aplican la automatización y la tecnología de la información, maximizando la capacidad del proceso para mejorar las mediciones en cuanto a efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

2.11.1.4 Fase IV - Mediciones y Controles

Se instala el proceso, los sistemas de medición y los de control seleccionado. Aquí se diseñan los nuevos sistemas de mediciones y sistemas de control, en pleno proceso, con el fin de asegurar que haya retroalimentación inmediata para los empleados, permitiéndoles disfrutar las ganancias logradas y mejorar aún más el proceso.

2.11.1.5 Fase V - Mejoramiento continuo

Ahora que el proceso ha llegado a concretar una significativa ruptura en el desempeño, la organización no puede dejar de mejorar. Éste no es el final de las actividades de mejoramiento; es tan solo el comienzo. En este momento, el proceso debe continuar mejorando, usualmente a un ritmo mucho menor (de 10% a 20% por año), pero debe seguir en esa tónica. Ahora se hacen cargo los equipos

primarios de trabajo o los equipos de mejoramiento de departamento.

2.11.2 Circulo de Deming

2.11.2.1 Definición del Ciclo de Deming

Para Braulio Mejía (2007, pág. 202), El ciclo de mejoramiento es “Una teoría sencilla que permite administrar en forma estructurada, los proyectos de mejoramiento orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y obtener productividad en los procesos. Se le identifica con el nombre del ciclo de Deming= PHVA”.

2.11.2.2 Etapas del Ciclo de Deming

Para Mejía (2007, pág. 202), afirma que el ciclo Deming está compuesto por cuatro etapas:

- **Planear:** Planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios.
- **Hacer:** Asegurar la implementación de las acciones previamente planificadas.
- **Verificar:** Comprobar si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados.
- **Ajustar:** Optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora.

2.12 MODERNIZACIÓN DEL PROCESO

A su vez, Harrington (1997, pág. 342), establece 11 reglas para modernizar los procesos de una organización:

1. Eliminación de burocracia: Todos aquellos cargos que se crean o pertenecen sin ningún objetivo particular o establecido específicamente para ejercer control, deben ser eliminados para agilizar el proceso.
2. Evaluación del valor agregado: Determinar qué tan importante es para el cliente la actividad que se ejecuta. Existen tres tipos de actividades (Actividades que agregan valor para el cliente, Actividades que agregan valor para la organización y Actividades sin valor agregado).
3. Eliminación de duplicación: Las actividades redundantes o que implican repetición de alguna labor hecha con anterioridad deben unificarse en una sola, si se apoya en tecnología es más fácil aún.
4. Simplificación: Hacer que el proceso sea fácilmente comprensible por las personas que lo deben ejecutar.
5. Reducción del tiempo de ciclo: Hacer que los procesos tomen el menor tiempo posible, una manera de hacerlo es evitando la transferencia de control de una persona a otra, el solo transporte a la siguiente actividad y la comprensión de lo que ya se ha hecho vuelve lento o retrasa el proceso.
6. Prueba de errores: Establecer mecanismos o procedimientos que eviten actividades erróneas. Todas aquellas actividades que puedan generar algún tipo de accidente, malos productos, desperdicios o reprocesos: se debe buscar el mecanismo o control que los evite.

7. Mejoramiento del proceso: Establecer procesos cada vez mejores y evitar caer en paradigmas que no permiten mejorar los procesos. Hay que estar atento a la tecnología o los cambios en el entorno, no asumir que todo está inventado o que su forma de hacerlo es la mejor.
8. Lenguaje sencillo: Cuando se redactan documentos o instrucciones para ejecutar alguna actividad, es necesario ser claro, expresarse en un lenguaje adecuado para el público al cual va dirigido, de lo contrario se podrán presentar interpretaciones erróneas que generan problemas.
9. Estandarización: Identificar aquellas actividades o procesos que mejor desempeño tengan en la organización y replicarlas a otros lugares o usuarios con una descripción clara de la forma de aplicar a partir de estos facilitadores.
10. Asociación de proveedores: Si la organización está de acuerdo con los proveedores, éstos podrán entregarle exactamente lo que quiere y cómo lo necesita.
11. Automatización, mecanización, computarización y tecnología de la información: Cuando se han hecho todas las mejoras es el momento de automatizar para incrementar la velocidad en la entrega de los productos o servicios.

2.13 INDICADORES DE GESTIÓN

2.13.1 Definición de Indicador

Para Mejía (2007, pág. 71), los indicadores de gestión son “evaluadores del proceso, nos permiten conocer la naturaleza y el conjunto de los

servicios brindados al usuario, la tecnología utilizada, la cantidad y calidad de los recursos utilizados, la secuencia de las normas y procedimientos, protocolos de manejo, así como la adecuada integración de los servicios o departamentos institucionales”.

2.13.2 Objetivos del Indicador

Para Mariño (2001, pág. 69), los objetivos de los indicadores de gestión son:

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento con las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes y especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.

2.13.3 Características del Indicador

Para Mariño (2001, pág. 70), los buenos indicadores de gestión tienen las siguientes características

- Poderse medir: Que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- Tener significado: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.
- Poderse controlar: El indicador debe poderse controlar.

2.13.4 Tipos de Indicadores

Para Mariño (2001, pág. 76), existen cuatro tipos de indicadores de gestión que son:

- Indicadores de eficiencia
Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.
- Indicadores de eficacia
Miden el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso.

- Indicadores de resultado

Miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) con los requerimientos del cliente.

- Indicadores de proceso

Miden la variación existente en el proceso, midiendo las actividades del proceso, esto es, cómo se hace el mismo.

2.13.5 Elaboración de Indicadores

Para la elaboración de indicadores de gestión, Mariño (2001, pág. 76), establece los siguientes pasos:

- Definir los atributos importantes
- Evaluación de los medidores o indicadores propuestos
- Comparar contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad

2.13.6 Estructura del Indicador

Para el diseño de indicadores de gestión, según Mariño (2001, pág. 76) éstos deben estar compuestos de la siguiente manera:

- Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad. Muestra la denominación del indicador

- Descripción u Objetivo: Indica cómo se debe interpretar los resultados del indicador
- Forma de cálculo: La fórmula o parámetros de cálculo del Indicador
- Frecuencia: Periodicidad con la que se realiza el cálculo del indicador
- Sentido: Puede ser negativo o positivo, dependiendo de la relación directa o inversa de su interpretación
- Límites: Valores que definen los rangos de gestión del indicador
- Unidades de Medida: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

2.14 MANUAL DE PROCESOS

2.14.1 Definición del Manual de Procesos

Al manual de procesos el autor Braulio Mejía (2007, pág. 61), lo define como: “un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda”.

2.14.2 Objetivos del Manual de Procesos

Para Mejía (2007, pág. 61), los objetivos del manual de procesos son:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para funcionarios de la institución
- Ayudar a brindar servicios más eficientes

- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores
- Ayudar a orientar al personal nuevo
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los Procesos
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno de auditoría
- Ser la memoria de la institución

2.14.3 Elementos del Manual de Procesos

Para Mejía (2007, pág. 66), el manual de procesos debe poseer los siguientes elementos:

- Estructura orgánica (organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de procesos)
- Determinar los niveles de autoridad así:
- Dirección
- Jefes de departamentos y servicios

- Cargos subalternos (operarios, empleados, etc)
- Se toma toda la información relacionada con cada función, entendidas ésta como el conjunto de actividades y tareas definidas para el cargo
- A cada empleado le pedimos que describa lo que hace
- Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias del cargo
- Una vez determinadas las funciones, le solicitamos al empleado que describa el proceso (como lo hace) paso a paso
- Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica
- Esta información se diligencia en formatos

2.14.4 Elaboración del Manual de Procesos

Según (Cadena Echeverría, 2016) el manual de procesos, es un documento donde se estandariza los procesos ya diseñados y se puede considerar como parte de los documentos del diseño de procesos. No existe normativa ni especificación sobre el contenido del manual de procesos, se puede encontrar diferentes formatos para realizarlo. A continuación se propone el contenido del manual de procesos:

- a. Portada
- b. Caracterización de la Empresa, incluye reseña histórica pequeña, estructura organizacional, productos y/o servicios, clientes, proveedores y competencia
- c. Direccionamiento Estratégico, donde se especifica misión, visión, valores, objetivos y políticas
- d. Cadena de Valor
- e. Objetivo del Manual
- f. Alcance del Manual
- g. Glosario de Términos
- h. Mapa de procesos e inventario de procesos
- i. Documentos de los procesos
- j. Anexos

2.14.5 Estructura del Manual de Procesos

Entre autores, no existe una homogeneidad para determinar la estructura del Manual de Procesos, colocamos una estructura genérica que abarca los principales puntos que debe contener un manual.

- Portada
- Introducción al Manual de Procesos
- Objetivos del Manual de Procesos
- Alcance del Manual de Procesos
- Glosario de Términos
- Cadena de Valor
- Mapa de Procesos
- Inventario de Procesos
- Descripción de las Actividades
- Diagramas de Flujo
- Caracterización de los Procesos
- Indicadores de Gestión

3. CAPÍTULO III - DESARROLLO

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa cuenta con varios de los elementos que componen el Direccionamiento Estratégico para una organización, mismos que están aprobados y difundidos en la compañía y fueron planteados por la Alta Gerencia General, en el transcurso del tiempo. A continuación se describe los elementos que posee:

3.1.1 Misión

La misión declarada y difundida en la empresa para todos sus colaboradores se definió de la siguiente forma:

“Somos una empresa comercializadora de derivados de petróleos y productos de conveniencia cuya misión es exceder las expectativas de nuestros clientes, colaboradores, socios estratégicos y accionistas a través de un excelente servicio, la calidad de nuestros productos y altos estándares en nuestras Estaciones de Servicio y negocios aliados, cumpliendo las leyes y cuidando al medio ambiente.”

3.1.2 Visión

La visión declarada y difundida en la empresa para todos sus colaboradores se definió de la siguiente forma:

“Ser reconocidos por unir caminos a través de una experiencia de excelencia que facilita la vida, motivada por el compromiso de nuestra gente y el orgullo de pertenecer a PRIMAX.”

3.1.3 Valores

Los valores declarados y difundidos en la empresa para todos sus colaboradores son los siguientes:

- Respeto
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Espíritu de servicio
- Energía y Pasión

3.1.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se han formulado en función de la misión y visión de la empresa, mismos que se resumen en la Tabla 4.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	<i>“Obtener niveles adecuados de liquidez, rentabilidad y solidez financiera para incrementar el valor de la empresa y el respaldo de los accionistas y la comunidad”</i>
MERCADO	<i>“Establecer a Primax como una empresa confiable que excede las expectativas de los clientes, colaboradores, socios y accionistas a través del trabajo en equipo, transparencia y respeto.”</i>
DESARROLLO INTERNO	<i>“Realizar la labor diaria en base a altos estándares de cumplimiento humano, social, medio ambiente, fiscal, jurídico en base a procesos que minimicen los costos, optimizar el tiempo y mejorar la calidad el servicio”</i>

Tabla 4 - Objetivos Estratégicos por perspectivas.

Fuente – Elaboración del Autor

3.1.5 Políticas

Las políticas que deben ser difundidas dentro de la empresa para su correcto funcionamiento fueron planteadas de la siguiente manera:

- Todos los colaboradores de la empresa deberán mantener un comportamiento ético
- Promover la calidad en el producto o servicio que se entrega al cliente
- La atención del cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, por lo cual deberán conocer los procedimientos o áreas a fin de orientarlos para solventar una solicitud o reclamo
- Brindar un trato justo, equitativo basado en el respeto mutuo
- Colaborar con el crecimiento y mejoramiento de la empresa

3.1.6 Cadena de Valor

Mediante el análisis de la información obtenida con el personal de la empresa, se identifica las actividades primarias y de apoyo con lo cual se puede elaborar la cadena de valor de Primax como se ilustra en la Figura 1 del Manual de Procesos.

3.1.7 Mapa de Procesos

Tomando como referencia nuestra cadena de valor y los procesos ya identificados, se los clasifica y codifica según su naturaleza (estratégicos, operativos y de apoyo). El mapa de procesos de la empresa se ilustra en la Figura 2 del Manual de Procesos.

3.1.8 Inventario de Procesos

Obtenido el esquema de los procesos, se elabora el inventario de los mismos con sus respectivos sub procesos, como se detalla en la Tabla 2 del Manual de Procesos.

3.1.9 Diagramas de Flujo de Procesos

Para la diagramación de los procesos se realizó el levantamiento de información de manera verbal con el colaborador, mientras se elaboraba la descripción del proceso.

En relación a lo indicado, los diagramas de flujo correspondientes se presentan en el desarrollo del Anexo A – Manual de Procesos.

3.1.10 Formulación de Indicadores de gestión

Los indicadores de Gestión que se han establecido en la compañía, en base al levantamiento de procesos realizado, nos sirven para medir su desempeño e inherencia dentro de las actividades del negocio, así como también sirven para efectuar el control y monitoreo de los mismos.

Los indicadores planteados son presentados en el desarrollo del Anexo A – Manual de Procesos.

3.1.11 Estandarización de Procesos

La estandarización de los procesos se efectuará mediante el desarrollo de un manual de procesos que contenga los elementos enunciados en el capítulo 2.14.5 Estructura del Manual de Procesos y presentado en el Anexo A del presente estudio realizado.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al culminar la investigación y análisis del presente estudio sobre la situación organizacional de la empresa, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

4.1 CONCLUSIONES

- En el diagnóstico de la empresa, se puede evidenciar que los colaboradores operativos y de niveles medios, no tienen claro como el desarrollo de sus actividades están encaminadas a la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos planteados por la alta gerencia, provocando un desconocimiento de la inherencia de cada uno de sus aportes dentro de la operación del negocio.
- Se debió diferenciar cada segmento de negocio al cual se dedica la empresa para el levantamiento de procesos, considerando que cada segmento lo maneja de manera individual en el ámbito operativo, financiero y su planificación de cumplimiento de objetivos corporativos.
- La empresa no cuenta con un manual de procesos debidamente elaborado y documentado, mas sí tiene procedimientos y políticas específicas desarrolladas para actividades operativas que se llevan a cabo cotidianamente durante la operación de la empresa, sin que se hayan revisado y actualizado.

- La empresa no dispone de un canal de información interno que este abierto a los colaboradores para la operatividad diaria de la compañía, dejando como recursos de comunicación el correo institucional o el chat mediante el uso de Skype ®.
- El control y monitoreo operativo de la empresa se basa en el cumplimiento del presupuesto elaborado para cada año; mismo que se revisa con la presentación de los estados financieros y balances mensuales por compañía; y cuando existen variaciones financieras muy relevantes son analizadas por el Comité de Inversiones de Ecuador - Perú para la toma de acciones correctivas y preventivas.
- La empresa no cuenta con indicadores de gestión, lo que dificulta la medición del cumplimiento de los objetivos planteados por cada unidad de negocio, lo cual genera situaciones de riesgo o contingencia para la empresa y no posibilita ciclos de mejoramiento.
- Al trabajar la empresa en un sector político – económico altamente cambiante sus procesos deben ser dinámicos y adaptables a cada cambio establecido por el Estado o diversas entidades de control así como otras Carteras de Estado involucradas.
- El sistema contable que maneja la empresa, es un ERP AS400 modular, que se maneja bajo comandos establecidos por cada módulo operativo, que se integra con las demás módulos de acuerdo a la operación del negocio. Cada cambio que se requiera realizar en el sistema implica una demora y costo considerable, ya que se debe coordinar el desarrollo de cada mejora o reporte con los programadores internos y de ser necesario con programadores externos, existiendo un alto riesgo de fuga de información.

- En el desarrollo del presente trabajo de investigación el enfoque se dirigió a los procesos que se desarrollan en la empresa, mas no en el desarrollo de procedimientos por cada actividad que realiza para la consecución de sus labores diarias.

4.2 RECOMENDACIONES

- Implementar el manual de procesos desarrollado en la organización como una guía básica de la operatividad del negocio, tanto para colaboradores antiguos que presenten resistencia al cambio como para colaboradores nuevos que ingresen, contribuyendo en el enfoque de gestión por procesos de la empresa.
- Se recomienda la actualización de los procedimientos documentados emitidos en su primera versión en el año 2008, a su vez, se actualicen las políticas y el documento final sea difundido en todas las unidades de negocio
- Debe existir mayor integración del área de contabilidad e impuestos con las demás áreas de la organización, puesto que son dos de las áreas que rigen sobre los resultados y ajustes que se deba realizar a la operación del negocio, basándose en el cumplimiento del presupuesto, sus variaciones y proyecciones sobre proyectos futuros
- Se recomienda la creación de una unidad de negocio específica encargados de implementar, controlar, evaluar, mejorar y difundir los procesos de la organización y demás herramientas de una administración enfocada en la gestión por procesos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros e Informes

1. Bolívar, L. F.-J. (2007). *Gestión por Procesos - Cuarta Edición*. Medellín: ICONTEC.
2. Cadena Echeverría, J. L. (2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. *YURA: Relaciones Internacionales*, 14.
3. Carrasco, J. B. (2013). *Resumen del Libro Gestión de procesos 5ª edición*. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
4. De Félix Parrondo, E. (2009). Problemática de la fijación de precios. Sevilla - España.
5. Elizagárate, C. (Enero 2010). LOS LUBRICANTES PARA AUTOMOCIÓN. *Red Comercial VITESS*, 5.
6. García, B. M. (2007). *Gerencia de Procesos - Para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
7. Gómez, H. S. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Editores Leguis.
8. Hammer, M. &. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
9. Harold Koontz, H. W. (2007). *Elementos de administración : un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
10. Harrington, J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Bogotá: McGraw.
11. Ibarra, N. A. (2014). *Activación Energética para el cambio según el Modelo Ecosistémico Clínico*. Bloomington: Palibrio LLC.
12. Juan, B. (2009). *Gestión de Procesos - Con responsabilidad Social*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
13. Junta de Castilla y León. (N/A). *Manual de Procesos para la Gestión en Centros de Atención a Personas con Discapacidad Intelectual*. España: Junta de Castilla y León - Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades - Gerencia de Servicios Sociales.
14. Kendall, K. &. (2005). *Análisis y Diseño de Sistemas*. México: Pearson.
15. LEY DE COMPAÑIAS. (2012). *ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE*. QUITO.
16. Luis Fernando Agudelo Robón, J. E. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC.
17. Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
18. Mintzberg Henry, Q. J. (1997). *El Proceso Estratégico - Conceptos, Contextos y Casos*. USA: Pearson Educación.
19. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2007). *Gestión por procesos - Segunda Edición*. ESIC Editorial.

20. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos - 4ta Edición*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
21. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos - Quinta Edición*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
22. Pérez, J. D. (2007). *Notaciones y lenguajes de procesos. Una visión global*. Sevilla.
23. Porter, M. E. (2006). *Ventaja competitiva - Quinta Reimpresión*. México: CECSA.
24. Silva, F. y. (1979). *La entrevista*. Valencia: CEAC.
25. T., D. G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas*. Madrid: McGraw Hill.
26. Thompson Arthur A., S. A. (2001). *Strategic Management*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
27. Thompson, A. &. (2004). *Administración Estratégica Textos y Casos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
28. Thompson, A. &. (2012). *Administración Estratégica Textos y Casos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
29. Van Dalen., &. D. (1983). *Manual de Técnica de la Investigación Educacional*. México DF.: Paidós Mexicana S.A.

Internet

1. AIHE. (2010). Obtenido de Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador:
http://www.aihe.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=211&Itemid=119
2. ECOPETROL. (12 de Abril de 2011). Obtenido de
<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=37367&catID=216>
3. ATP SOFTWARE. (2013). Obtenido de <http://www.atpsoftware.net/Calidad.htm>
4. Gestipolis. (25 de Julio de 2013). Obtenido de <http://www.gestipolis.com/marketing-2/que-son-las-tiendas-de-conveniencia.htm>
5. Bergholz, S. P. (01 de Junio de 2011). *Medwave*. Obtenido de
<http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>
6. Bizagi. (2014). *Bizagi*. Obtenido de <http://resources.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>
7. Cooperación de Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible. (31 de Mayo de 2012). *Creadess*. Obtenido de <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/14830-politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>
8. datosperu.org. (01 de Noviembre de 2007). *datosperu.org*. Obtenido de
<http://www.datosperu.org/peru-romero-trading-sa.php>
9. El Comercio. (2013). *El Comercio*. Obtenido de
<http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/petroecuador-manda-comercializacion-de-gasolina.html>

10. Politik, R. R. (07 de Agosto de 2009). *Perú Académico*. Obtenido de <http://peruacademico.blogspot.com/2009/07/historia-del-grupo-romero-peru.html>
11. Unión Latinoamericana de Agencia de Noticias. (25 de 04 de 2014). Obtenido de <http://agenciasulan.org/2014/04/la-tercera-gasolina-mas-barata-de-suramerica-se-consume-en-ecuador/>
12. Vila, E. (25 de Enero de 2013). *Eduardo Vila Abogados*. Obtenido de www.vila.es/index.php?option=com_content&view=article&id=105%3Afijacion-de-precios-en-los-contratos-de-abanderamiento-jurisprudencia-del-tribunal-supremo&catid=5%3Adestacados-articulos&Itemid=216&lang=es
13. Web y Empresas. (30 de Enero de 2012). *www.webyempresas.com*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

ANEXOS

Anexo A

Manual de Procesos